

Co-evoluzione tra la destinazione turistica e le imprese turistiche*

di Marco Valeri e Leslie Fadlon

Obiettivo del paper è verificare se il rapporto tra la destinazione turistica e le imprese turistiche, che di essa fanno parte, può essere definito di natura co-evolutiva. Il paper è il frutto della prosecuzione di precedenti nostre ricerche sul tema del destination management e destination governance. La research question su cui si fonda l'impianto teorico del paper è: nello scenario turistico nazionale esistono modelli di ospitalità turistica concepiti come esempi di co-evoluzione tra la destinazione turistica ed il territorio? In un contesto turistico, divenuto da tempo complesso, le imprese si trovano a relazionarsi sempre più con turisti, sia italiani sia stranieri, attenti alla qualità del proprio tempo libero da dedicare all'esperienza turistica ed a riscoprire le autenticità del territorio che visitano. La necessità di soddisfare le esigenze più disparate ha favorito l'affermazione e lo sviluppo di particolari formule imprenditoriali turistiche sostenibili e coerenti con le evoluzioni delle esigenze dei turisti. A tal proposito, per intercettare e governare le dinamiche emergenti nel settore turistico, è necessario partire da una analisi delle problematiche di governance e di management della destinazione e dell'impresa turistica. Nel paper la prospettiva di analisi che risulta essere più appropriata per qualificare meglio la natura del rapporto tra la destinazione turistica e le imprese turistiche è la prospettiva co-evolutiva. Secondo tale prospettiva le imprese turistiche co-evolvono con le destinazioni turistiche nella ricerca di vantaggi competitivi duraturi nel tempo: le imprese turistiche sono considerate risorse critiche per lo sviluppo del territorio e viceversa. Il processo di co-evoluzione presuppone l'individuazione di un organo di governo capace di valorizzare le componenti di dotazione e sistemiche di cui dispone il territorio e di stimolare i comportamenti organizzativi delle diverse imprese turistiche. L'assenza di case studies costituisce un limite del paper. Pertanto

* Il presente lavoro è il risultato di un percorso di ricerca congiunto. Marco Valeri ha curato i §§ 3, 4, 5, e 6; Leslie Fadlon ha curato il § 2; l'introduzione e le conclusioni sono comuni agli Autori.

Economia e diritto del terziario (ISSNe 1972-5256), 2017, 2

in una prospettiva di ricerca futura si intenderà proseguire l'analisi proposta arricchendola di evidenze empiriche, ritenute utili per alimentare il dibattito sulla tematica affrontata e per le conseguenti implicazioni imprenditoriali e manageriali.

Parole chiave: Co-evoluzione, imprenditorialità, sviluppo sostenibile, destination governance and destination management, network, vantaggio competitivo.

The aim of this paper is to establish whether a tourist destination and the tourist enterprises that belong to it can be shown to have a co-evolution relationship. The paper is the result of previous research on our part on the topic of destination management and destination governance. The research question on which the paper is based is the following: in the field of national tourism are there models of tourist hospitality that are devised as examples of co-evolution between the destination and the territory? In the present progressively complex situation, tourist enterprises are finding themselves increasingly involved with tourists (both Italian and foreign) who are concerned with the quality of their leisure time dedicated to tourism and who are interested in discovering the authenticity of the territory they visit. This need to satisfy widely diverse requirements has led to the creation and development of special business formulas that are sustainable and compatible with the evolving demand from tourists. To monitor and manage these emerging trends, an analysis of the governance and management problems of both the destination and the enterprise is required. In the paper, we find that the most appropriate standpoint to adopt for such an analysis is a co-evolution one, where the tourist enterprises evolve in conjunction with the destination in finding long-term competitive advantages, and where the enterprises are seen as vital resources for the development of the territory, and vice-versa. This co-evolution presupposes the existence of a government body capable of appraising the resources and systems available in the territory and stimulating the organisational behaviour of the tourist enterprises concerned. The absence of case studies is a limitation here. Consequently, as a subject of future research we intend to continue with the proposed analysis, augmented by evidence from empirical studies which we feel would be a useful addition to the dialogue on the subject and because of the subsequent implications for managers and enterprises.

Keywords: Co-evolution, entrepreneurship, sustainable development, destination governance and destination management, network, competitive advantage.

Jel Classification: M10

1. Introduzione

In un contesto turistico, nazionale ed internazionale, divenuto ormai complesso, la competitività di una destinazione turistica viene a dipendere dalle abilità imprenditoriali di ciascuna impresa turistica, che in essa opera, di misurarsi rispetto a destinazioni turistiche concorrenti, nazionali e internazionali.

Ciascuna destinazione turistica ha quindi la necessità di definire i propri confini di operatività nel territorio ed individuare un organo di governo, di natura pubblica o privata o mista (Pencarelli, 2001), capace di elaborare un orientamento strategico che valorizzi le imprese e le potenziali attrattive del territorio (Pechlaner e Weiermair, 2000; Franch, 2002; Golinelli, 2002; Sainaghi, 2006; Martini, 2008; Valeri e Baiocco, 2012). In questo senso assume rilevanza la capacità sistemica delle imprese turistiche di percepire e valutare il contesto esterno, che richiede risposte sempre più responsabili (Golinelli e Simoni, 2005). Ciò può costituire una possibile fonte di creatività per uno sviluppo sempre più sostenibile (Pechlaner et al., 2009; Valeri et al., 2016).

La governance ed il management delle imprese turistiche hanno la responsabilità di favorire la creazione di un clima organizzativo favorevole allo sviluppo di nuovi prodotti/servizi turistici economicamente vantaggiosi, socialmente accettati dalle comunità ospitanti ed a tutela delle risorse ambientali locali. Ciò avviene creando un ambiente di lavoro in cui far interagire risorse umane con forti potenzialità innovative, orientate ad esplorare nuovi percorsi di sviluppo e pronte ad assumersi rischi rilevanti a costi ragionevoli (Schianetz et al., 2007). Tutto questo richiede l'esistenza di un clima stimolante alla creazione e condivisione di obiettivi più ardui che potranno essere conseguiti in un contesto lavorativo favorevole allo sviluppo di nuova conoscenza.

La capacità di innovare e di competere con successo dipende non solo dalle abilità delle singole imprese ma anche dalla capacità di governare la rete di relazioni che tiene strette tutte le imprese. Come sostenuto già da diversi anni dalla letteratura di management, la capacità di presidiare le dinamiche delle relazioni interne ed esterne alla rete rappresenta un modo attraverso il quale le imprese possono competere con successo in un ambiente iper-competitivo.

Pertanto la research question su cui si fonda l'impianto teorico del paper è: nello scenario turistico nazionale esistono modelli di ospitalità turistica concepiti come esempi di co-evoluzione tra la destinazione turistica ed il territorio?

L'articolo si compone di tre parti. Nella prima parte del paper si propone un'opera di sistematizzazione della letteratura, nazionale ed internazionale, sul concetto di destinazione turistica e sulle problematiche di governance, la

seconda parte è dedicata all'analisi del rapporto co-evolutivo tra la destinazione turistica e l'impresa turistica, la terza ed ultima parte si focalizza sugli aspetti di networking tra i diversi attori che, all'interno della destinazione turistica, co-partecipano, a vario livello, alla progettazione ed alla realizzazione del sistema di offerta turistica.

2. Il posizionamento della destinazione Italia nello scenario turistico internazionale

Nel 2016 la destinazione Italia si conferma al quinto posto tra le destinazioni turistiche mondiali più visitate dai turisti internazionali. Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo gli arrivi internazionali, durante l'anno, sono stati pari a 1,24 miliardi di unità ossia 3,9% circa rispetto all'anno precedente.

Nello stesso periodo anche il livello di spesa dei viaggiatori internazionali in Italia è stata pari a 36,4 miliardi di euro ossia + 2,3% rispetto al 2015.

Nella classifica 2016 delle destinazioni europee più visitate dai turisti internazionali, l'Italia si colloca al terzo posto per presenze negli esercizi ricettivi dopo Spagna e Francia, con una quota del 14% sul totale dei paesi della Ue. Nel complesso, Italia, Spagna, Francia e Germania coprono più della metà (57,4%) delle presenze turistiche complessive del Continente.

Anche nel 2016 l'Italia rimane il terzo paese in Europa per presenze negli esercizi ricettivi dopo Spagna e Francia, con una quota del 14% sul totale dei paesi della Ue (stabile rispetto al 2015). Italia, Spagna, Francia e Germania insieme coprono oltre la metà (57,4%) delle presenze turistiche complessive dell'area.

Nel 2016 il settore turistico ha contribuito per il 10,3% alla formazione del PIL nazionale, impiegando circa 2,7 milioni di persone, pari al 10,9% dell'occupazione nazionale (Corporate Annual Report ENIT, 2017).

La destinazione Italia può contare su una straordinaria concentrazione di valori artistici, storici e paesaggistici che contraddistinguono il nostro Paese nel Mondo. Ad una tale abbondanza di risorse corrisponde una strutturazione dell'offerta ricettiva di consistenza rilevante ed una imprenditorialità del sistema di accoglienza senza dubbio vitale. Ciò ha consentito alla destinazione Italia di sopravvivere nel corso del tempo, pur conservando negli ultimi tre decenni la quarta posizione nel Mondo per numero di arrivi di turisti stranieri rispetto alle destinazioni turistiche internazionali.

Nello scenario turistico europeo, paesi quali Danimarca, Portogallo, Olanda, Lussemburgo e Regno Unito hanno registrato elevati tassi di crescita

in ambito turistico: dal punto di vista del turismo mondiale sono stati registrati oltre 1,2 miliardi di arrivi internazionali. La Francia, in seguito agli attacchi terroristici di cui è stata vittima, sebbene riconfermatasi al primo posto mondiale, ha subito un decremento del 4% di flussi turistici, l'Egitto del 40% e la Turchia quasi del 30%. Ciò a beneficio di Cipro, Spagna, Malta e Croazia che hanno registrato tassi di crescita a doppia cifra. In relazione a possibili fattori politici, le prime stime direbbero che il *sovranismo* del presidente Donald Trump potrebbe aver causato il calo del 2,3% degli arrivi negli Stati Uniti.

Secondo il rapporto stimato da Unicredit in collaborazione con Touring Club Italiano (2016), l'Europa sarebbe rimasta comunque la destinazione turistica più visitata dai viaggiatori internazionali, con circa 620 milioni di arrivi. A seguire sono Asia e Pacifico e poi gli Stati Uniti (201 milioni di arrivi).

I tassi di crescita più elevati nel 2016 hanno interessato le aree di Asia-Pacifico, Africa e America (+4/8%), mentre il Medio Oriente ha subito una discesa (-4,1%) e l'Europa una crescita limitata (+2%). A generare i più alti numeri di spesa per il turismo outgoing sono stati Paesi come la Cina, al primo posto, Usa e Germania. Al sesto posto si troverebbe la Russia, in seguito al calo del 31% rispetto al 2014. Nella congiuntura Italiana, è la Germania il primo mercato di riferimento (53,3 milioni di presenze), mentre la Cina entra per la prima volta nella Top 10, con 5,4 milioni di presenze.

Gli introiti nel 2016 sono stati anch'essi positivi: 36,4 miliardi di euro derivanti da un turismo internazionale cresciuti del 2,3% rispetto al 2015 (Banca D'Italia Eurosystem - Indagine sul turismo internazionale, 2017).

3. Gli approcci di analisi della destinazione turistica

Nel corso degli anni, il concetto di destinazione turistica è stato oggetto di un serrato confronto scientifico che ha coinvolto numerosi studi, nazionali e internazionali (Pechlaner et al., 2012; Borzyszkowski, 2013). Nonostante ciò ad oggi non si è pervenuti ad una definizione univoca e soddisfacente del concetto di destinazione turistica, sia sotto il profilo interpretativo sia sotto il profilo degli interventi manageriali. Ciò giustifica la tanta confusione ancora esistente e la difficoltà di giungere ad un inquadramento teorico appieno convincente (Pencarelli e Splendiani, 2010).

Pur consapevoli della difficoltà di proporre un'opera di sistematizzazione della letteratura, il dibattito dottrinale sul concetto di destinazione turistica può essere ricondotto a due differenti approcci di analisi (Valeri, 2013):

- *touristic demand*, che privilegia la destinazione come prodotto turistico o meglio come un insieme di punti di attrazione, naturali e artificiali, capaci di attrarre i turisti (Bieger, 2000; Casarin, 2007);
- *touristic supply*, che privilegia l'importanza del sistema di offerta e delle imprese turistiche che, della destinazione turistica, fanno parte (Tamma, 2000; Brunetti, 2002; Martini, 2002). Secondo tale approccio di analisi, la destinazione turistica è concepita come una entità organizzata che privilegia il ruolo strategico del sistema di offerta turistica e delle imprese turistiche che, operando all'interno della stessa destinazione, contribuiscono a realizzarla.

Le due prospettive di analisi – *touristic demand* e *touristic supply* – hanno generato una molteplicità di posizioni supportate da autorevoli studiosi fino ad arrivare alla teorizzazione di un *approccio integrato*. In esso confluiscono i presupposti di entrambe le due prospettive di analisi (Leiper, 1979; Della Corte, 2000; Buhalis, 2000; Franch, 2002). L'*approccio integrato* evidenzia la necessità di attivare un orientamento decisamente più manageriale rispetto al passato da parte delle destinazioni e delle imprese turistiche, che in essa operano.

4. Governance e management della destinazione turistica

La governance di una destinazione turistica può essere concepita come un sistema di decisioni ed azioni mirato a consolidare ed accrescere, nel tempo, la competitività della destinazione, definendo chiari e condivisi obiettivi di sviluppo tra gli attori del sistema turistico (Ruhanen et al., 2010; Baggio e Cooper, 2010; Pechlaner et al., 2011; Ford, 2012; Paniccia et al., 2014). L'organo di governo, di natura pubblica o privata o mista, ha quindi funzioni altamente complesse e articolate ed è in grado di determinare l'orientamento strategico della destinazione esercitando un *controllo di tipo finanziario e strategico territoriale*.

In particolare l'organo di governo ha il compito di cogliere e valorizzare le componenti materiali ed immateriali che connotano l'identità culturale di una destinazione rispetto a destinazioni concorrenti, locali, nazionali ed internazionale. Ciò presuppone una forte condivisione di decisioni assunte, direttamente o indirettamente, sia a livello di governo di ciascuna impresa turistica sia a livello di governo della destinazione turistica. Altresì presuppone che tutte le decisioni siano finalizzate ad accrescere l'attrattività del territorio, e di conseguenza, la competitività della destinazione turistica (Sciarelli, 2007).

L'attività di governance coinvolge soggetti-persone fisiche che hanno un interesse nella destinazione turistica (ad es. singoli manager, coalizioni di prestatori di lavoro) e/o un interesse per la destinazione turistica: a tale proposito si fa riferimento ad organizzazioni "rilevanti" dell'ambiente in cui opera la destinazione turistica (i cosiddetti *stakeholders*). Alcuni di questi aspetti condizionano direttamente le finalità della destinazione turistica (ad es. imprese fornitrici o imprese dell'intermediazione di servizi turistici), altri sono portatori di un interesse pubblico o sociale verso la destinazione turistica, ad es. le organizzazioni dello Stato o le associazioni di cittadini (Pechlaner et al., 2011; Beritelli e Bieger, 2014; Pechlaner et al., 2014).

Secondo autorevoli studiosi, laddove prevale il modello della frammentazione turistica, risulta estremamente «problematico concepire interventi di *destination governance* che esprimano un forte governo unitario dell'offerta». Al contrario, in contesti caratterizzati da modelli di cooperazione, con minori livelli di frammentazione, risulta più agevole identificare soggetti chiave in grado di esercitare ruoli rilevanti all'interno della destinazione (Tamma, 2002).

Nell'ambito dell'Approccio Sistemico Vitale (ASV) (Golinelli C.M., 2002) l'organo di governo è il soggetto preposto alla definizione delle strategie di sviluppo del territorio. La sua attività è finalizzata alla creazione di valore per il sistema territoriale attraverso una continua interpretazione e ridefinizione della vocazione territoriale. Le principali attività di governo possono essere sintetizzate nelle seguenti:

- definizione delle specifiche finalità del sistema, delle linee di sviluppo e degli assi prioritari di intervento;
- reperimento ed allocazione delle risorse;
- coordinamento delle azioni di sviluppo e delle componenti presenti nel territorio;
- identificazione di nuove opportunità di business;
- implementazione di progetti per lo sviluppo e la valorizzazione del territorio.

L'identificazione di un organo di governance costituisce una condizione necessaria ma non sufficiente per la generazione di una offerta turistica integrata all'interno di una destinazione turistica. Autorevoli studiosi ritengono che sia necessario affiancare all'organo di governo, un'entità di *meta-management* con lo specifico compito di indirizzare le imprese turistiche della destinazione verso percorsi strategici coerenti (Pencarelli, 2001). Esso si affianca, e non si sostituisce, all'organo di governo, con il chiaro obiettivo di facilitare i processi di condivisione di coerenti decisioni strategiche tra tutti gli attori, pubblici e privati che interagiscono all'interno della destinazione turistica. Altri studiosi ritengono che l'organo di *meta-management* avrebbe

il ruolo di facilitare i processi di condivisione delle decisioni strategiche tra tutti gli attori, pubblici e privati, operanti all'interno della destinazione, svolgendo le seguenti attività (Martini, 2002):

- coinvolgimento degli attori locali nella definizione dell'orientamento strategico, evidenziandone i benefici e superando i conflitti;
- formalizzazione delle relazioni tra l'organo di governo e singole imprese;
- definizione di meccanismi di controllo e misure sanzionatorie verso comportamenti opportunistici;
- definizione di procedure trasparenti per la ripartizione dei risultati conseguiti.

Governare una destinazione turistica è un compito arduo, come lo è governare una impresa turistica. Le difficoltà sono insite nella strutturazione dei processi decisionali strategici e nella ripartizione del potere di controllo delle risorse all'interno della destinazione turistica. Ciò è riscontrabile sia nelle destinazioni turistiche fortemente gerarchiche, con un baricentro strategico e manageriale ben identificato sia nelle destinazioni turistiche di tipo *corporate* e di tipo *community* (Bieger, 1998; Flagesta e Hope, 2001). Entrambe differiscono in relazione alla progettazione dell'offerta turistica e di conseguenza presentano problematiche di governo ben diverse.

Se da una parte si ritiene indispensabile individuare all'interno di una destinazione turistica un'autorità di governo, di natura pubblica o privata o frutto di una equilibrata e differenziata collaborazione tra attori pubblici e privati (Migliaccio et al., 2004), dall'altra si ha la consapevolezza delle difficoltà di attivare relazioni di matrice cooperativa tra tali attori per la realizzazione di interventi finalizzati ad innalzare la qualità dei servizi turistici erogati rispetto a destinazioni concorrenti (Breukel e Go, 2009; Baggio e Cooper, 2010; Volgger e Pechlaner, 2015).

5. Il rapporto co-evolutivo tra la destinazione turistica e le imprese turistiche

La prospettiva di analisi che risulta essere più appropriata per qualificare meglio la natura del rapporto tra la destinazione turistica e le imprese turistiche è la prospettiva co-evolutiva. Secondo tale prospettiva, le imprese turistiche co-evolvono con le destinazioni turistiche nella ricerca di vantaggi competitivi duraturi nel tempo: le imprese turistiche sono considerate risorse critiche per lo sviluppo del territorio e viceversa (Henderson 1989; Paniccia, 2006; Paniccia e Leoni, 2017).

La reciproca dipendenza tra impresa e ambiente influenza significativamente la capacità di innovazione e, di conseguenza, la competitività delle singole imprese, così come di interi territori.

Ciò presuppone forti capacità di esplorazione e valutazione di nuove opportunità di business che il confronto dialettico con l'ambiente è in grado di offrire. Esso si traduce nella progettazione ed erogazione di servizi turistici coerenti con le reali esigenze dell'ambiente di riferimento nonché con le possibilità tecnico-organizzative ed umane dell'impresa. Pertanto le imprese ed i contesti territoriali devono co-evolvere alla ricerca di vantaggi competitivi, essendo le une risorse critiche per lo sviluppo degli altri e viceversa. Per co-evolvere, l'impresa turistica deve stimolare l'ambiente di riferimento condizionandone l'agire strategico delle entità che in esso operano, in ottica di sostenibilità (Valeri, 2015; Valeri et al., 2016). Ciò presuppone la capacità dell'impresa di saper attivare relazioni durature con l'ambiente, coinvolgendo tutti gli attori del sistema territoriale sulla base di una condivisione di obiettivi, motivazioni, saperi e tempi per creare valore nel processo di co-evoluzione (Cafferata, 2014).

Nello scenario turistico nazionale, l'albergo diffuso può essere concepito come la risposta *Made in Italy* del processo co-evolutivo innescato tra la destinazione turistica e il territorio identificando un nuovo ruolo dell'impresa ricettiva di piccole dimensioni nel sistema sociale ed economico locale. Si tratta di piccole imprese condotte da imprenditori-proprietari "tutto fare" che vanno incoraggiate perché, sia pure in modo differenziato, hanno saputo integrarsi con il territorio, combinando in modo lungimirante elementi tradizionali dell'offerta alberghiera con fattori di valenza sociale ed economica, quali l'autenticità dei territori e degli edifici, l'enogastronomia, il folklore e l'artigianato (Paniccia et al., 2014; Paniccia e Leoni, 2017).

Il rapporto impresa – ambiente si traduce quindi in una rete dinamica di relazioni, volontarie e strutturate, che legano l'impresa ad altre organizzazioni che operano nell'ambiente.

Co-evolvere non è semplice (Weick, 1969; Lewin e Volberda, 1999; Lewin et al., 1999; Paniccia, 2006; Volberda e Lewin, 2003). Il processo di co-evoluzione presuppone l'individuazione di un organo di governo capace di valorizzare le componenti sistemiche di cui dispone il territorio e di stimolare i comportamenti organizzativi delle diverse imprese turistiche. Ciò attraverso un consapevole orientamento strategico, condiviso tra tutti gli attori, aziendali e non, direttamente e indirettamente coinvolti nelle dinamiche evolutive del territorio, che consenta di migliorare le condizioni di consonanza e di risonanza con le altre imprese turistiche (Trunfio, 2008; Golinelli, 2010).

La governance e il management delle organizzazioni turistiche hanno la responsabilità di favorire la creazione di un clima organizzativo favorevole

allo sviluppo di nuovi prodotti/servizi turistici economicamente vantaggiosi, socialmente accettati dalle comunità ospitanti ed a tutela delle risorse ambientali locali. In che modo? Creando un ambiente di lavoro in cui far interagire risorse umane con forti potenzialità innovative, orientate ad esplorare nuovi percorsi di sviluppo e pronte ad assumersi rischi rilevanti a costi ragionevoli (Schianetz et al., 2007).

Tutto questo richiede l'esistenza di un clima stimolante alla creazione e condivisione di obiettivi più ardui che potranno essere conseguiti in un contesto lavorativo favorevole allo sviluppo di nuova conoscenza. Pertanto se la competitività delle organizzazioni turistiche si misura sulla capacità di far vivere ai turisti delle esperienze uniche ed irripetibili, la governance ed il management delle organizzazioni turistiche avranno il delicato compito di sviluppare una serie di azioni in grado di:

- promuovere e valorizzare il patrimonio culturale immateriale locale presso la comunità ospitante;
- coinvolgere le piccole realtà imprenditoriali locali e non, da cui poter attingere eventuali fonti di finanziamento;
- potenziare la qualità dell'offerta turistica basata sulle risorse immateriali ed integrazione degli aspetti sociali economici ed ambientali;
- migliorare la qualità della ricettività e dei servizi turistici.

Creare e mantenere un tale contesto presuppone l'esistenza di una struttura organizzativa interna specificamente dedicata ed orientata allo sviluppo dell'innovazione, in cui le risorse umane si sentano stimolate dalle sfide a loro poste.

Un ulteriore aspetto da considerare per la creazione di un contesto organizzativo adeguato è la configurazione di un efficiente ed efficace sistema di controllo. La difficoltà per le imprese che vogliono realizzare prodotti/servizi turistici innovativi è combinare la libertà di idee con l'efficienza del processo di sviluppo.

L'attività di controllo non deve essere troppo rigida per non ostacolare le iniziative più originali. Creando il giusto coinvolgimento, si lascerebbe così libero spazio allo sviluppo di nuove idee (Landorf, 2009; Epstein et al., 2010).

Tutto questo però non è sufficiente se nelle organizzazioni turistiche non viene attivato, in modo efficiente ed efficace, un sistema incentivante che stimoli la creatività e l'autonomia gratificando le risorse umane che partecipano allo sviluppo di nuovi prodotti/servizi turistici e garantendo adeguati riconoscimenti monetari e non monetari (es. avanzamenti di carriera), in funzione dell'attività svolta. Tutti ingredienti indispensabili per poter conseguire l'equilibrio organizzativo.

Ciò prevede l'attivazione di relazioni reciproche da parte della destinazione turistica e delle imprese turistiche.

5.1. Un modello di analisi della co-evoluzione

Co-evolvere non è semplice (Weick, 1969; Lewin e Volberda, 1999; Lewin et al., 1999; Paniccia, 2006; Volberda e Lewin, 2003) e altrettanto complesso è definire un modello manageriale esaustivo che possa rappresentare il processo di co-evoluzione.

Di seguito si propone una matrice di co-evoluzione tra la destinazione turistica e l'impresa turistica (Fig. 1), frutto di rielaborazioni di modelli di management consolidati nella letteratura nazionale ed internazionale (Hrebiniak e Joice, 1985; Golinelli C.M. 2002; Cafferata, 2014). La matrice può essere letta sia in chiave statica sia in chiave dinamica. La matrice prevede quattro diverse configurazioni del sistema di offerta turistica determinati sulla base dell'intensità della predisposizione della destinazione turistica e delle imprese turistiche ad attivare relazioni reciproche con gli attori del territorio (Ma e Hassink, 2013). La collocazione in uno dei quattro quadranti rappresenta il differente grado di predisposizione riscontrata.

Fig. 1 – Matrice di co-evoluzione tra la destinazione e l'impresa turistica

Propensione dell'impresa turistica ad attivare relazioni con la Destinazione turistica	Alta	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> sistema di offerta turistica embrionale </div> <p style="text-align: center;">IV</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> sistema di offerta turistica coevolutiva </div> <p style="text-align: center;">III</p>
	Bassa	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> assenza di un sistema di offerta turistica coevolutiva </div> <p style="text-align: center;">I</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> sistema di offerta turistica in via di compimento </div> <p style="text-align: center;">II</p>
		Bassa	Alta
		<u>Propensione della destinazione turistica ad attivare relazioni con l'impresa turistica</u>	

Fonte: ns elaborazione

Le quattro configurazioni sono le seguenti:

1. *assenza di un sistema di offerta turistica co-evolutivo (I)*. Tale fattispecie si caratterizza per l'assenza di un organo di governo della destinazione turistica in grado di cogliere e valorizzare le componenti di dotazione che contraddistinguono l'identità territoriale di una destinazione turistica rispetto ad altre destinazioni concorrenti e ad altre imprese turistiche che in esse operano. Una tale situazione potrebbe mettere a repentaglio la competitività della destinazione turistica e soprattutto la sopravvivenza delle singole imprese turistiche;
2. *presenza di un sistema di offerta turistica in via di compimento (II)*. Tale configurazione è decisamente la più frequente. Essa si caratterizza per la presenza di un organo di governo della destinazione turistica impegnata nella valorizzazione e promozione di risorse territoriali. Ciononostante, i processi di cooperazione tra le imprese turistiche e gli attori locali non sono ancora ben strutturati e pertanto sono ancora in via di compimento;
3. *presenza di un sistema di offerta turistica co-evolutiva (III)*. Tale fattispecie si caratterizza per la presenza di un organo di governo della destinazione turistica con pieni poteri di indirizzo e coordinamento, attento a valorizzare l'identità del territorio concepito come giacimento di vitalità della destinazione turistica. La presenza di un sistema di offerta turistica co-evolutiva soddisfa in pieno le condizioni necessarie per porre in essere concrete azioni di valorizzazione del territorio, indispensabili per accrescerne la competitività;
4. *presenza di un sistema di offerta turistica embrionale (IV)*. Essa si caratterizza sia per l'assenza di un organo di governo della destinazione turistica preposto a coordinare ed indirizzare le attività di valorizzazione del territorio sia per la prevalenza di processi auto-organizzativi attivati dalle imprese turistiche. L'assenza prolungata di un organo di governo della destinazione turistica in grado di aggregare le decisioni e le azioni strategiche sul territorio, potrebbe essere la causa di crisi nel territorio.

La collocazione all'interno della matrice di co-evoluzione in uno dei quattro quadranti dipende dalla relazione sinergica e reciproca tra la capacità delle imprese turistiche di creare valore all'interno della destinazione turistica di appartenenza e il livello di attrattività delle risorse espresse dalla medesima destinazione turistica. Tale presupposto costituisce una importante leva strategica su cui fondare l'orientamento strategico dell'organo di governo di una destinazione turistica al fine di migliorare la competitività del contesto territoriale e garantire la sopravvivenza delle singole imprese, turistiche e non, che di esso fanno parte.

6. Il ruolo strategico del network turistico

In un contesto competitivo ormai complesso, le imprese hanno la necessità di disporre di un bagaglio di risorse e conoscenze sempre più idoneo per confrontarsi con una concorrenza sempre più agguerrita. Ciò si è tradotto in un aumento della specializzazione delle singole imprese e di conseguenza nella riduzione del numero e della tipologia di conoscenze e capacità comuni (Valeri e Paoloni, 2016). L'elevata distanza cognitiva presente tra le singole imprese e la contemporanea mancanza di risorse necessarie per acquisire nuove conoscenze possono rappresentare elementi di frizione nei processi di cooperazione. In questo senso il network rappresenta un modello organizzativo adatto a favorire la crescita di piccole e medie imprese che scontano limiti nella dotazione di risorse e conoscenze indispensabili per competere su mercati sempre più complessi.

Nel dibattito scientifico internazionale autorevoli studiosi si sono concentrati sull'analisi della dinamica evolutiva dei network e sui fattori che ne condizionano il loro successo nel tempo (Gulati e Gargiulo, 1999; Soda et al., 2004; Das e Teng, 2002; Yin et al., 2012).

Grazie alla interdisciplinarietà che, nel corso degli anni, ha arricchito il dibattito sulla teoria dei network (Parkhe et al., 2006), si menzionano contributi che individuano le fasi evolutive della creazione e sviluppo di relazioni inter-organizzative, quali: 1) le motivazioni che hanno determinato la nascita del network in cui si evidenziano, da una parte, la centralità degli aspetti legati alla reputazione degli individui e delle organizzazioni dall'altra la centralità degli aspetti legati ai possibili investimenti, alle percezioni sulle incertezze del business e sui comportamenti da porre in essere, 2) le condizioni necessarie per costruire qualsiasi forma di relazione tra le imprese a partire dalle caratteristiche dei potenziali membri e dalla volontà con cui le parti coinvolte decidono di incontrarsi e raggiungere un accordo sulle regole di condotta futura, ed infine 3) la predisposizione di un accordo sulle regole di condotta futura e sui meccanismi di controllo finalizzati a regolare la gestione dei conflitti.

Nel caso specifico delle destinazioni e delle imprese turistiche, i benefici dell'appartenenza ad un network da parte delle destinazioni turistiche e delle imprese turistiche possono essere:

- benefici economici: differenziazione/diversificazione dell'offerta turistica in linea con le esigenze specifiche dei segmenti di clientela, crescita tramite espansione/integrazione a monte a valle in nuovi mercati emergenti, progettazione di prodotti turistici tramite valorizzazione delle risorse territoriali;

- benefici di progettazione e sviluppo dei prodotti/servizi turistici: maggiore accesso alle informazioni sensibili attivando sistemi di intelligence, laddove disponibili, maggiore efficienza ed efficacia nei processi produttivi ed ottimizzazione dei costi.

L'appartenenza ad un network può favorire lo sviluppo dell'innovazione delle imprese turistiche che ne fanno parte e stimolare la formazione di nuove realtà imprenditoriali operanti in mercati alternativi sfruttando nuove conoscenze e attivando contatti con nuovi clienti ed Istituzioni turistiche (Saxena, 2005; Morrison et al., 2004; Volgger and Pechlaner, 2014).

Nel caso specifico delle destinazioni turistiche che operano in contesto competitivo in continua evoluzione, diventano sempre più importanti gli aspetti relazionali tra i diversi attori che, all'interno della destinazione turistica, co-partecipano, a vario livello, alla progettazione ed alla realizzazione del sistema di offerta turistica quali a) i fornitori di servizi turistici e b) i turisti.

Le relazioni con i fornitori di servizi turistici

La realizzazione di un prodotto/servizio turistico (es. soggiorno vacanze, visita museale, etc.) richiede la disponibilità di servizi accessori rispetto ai quali la singola impresa turistica non è sempre in grado di provvedere internamente. Per questo, le imprese turistiche si rivolgono spesso ad una serie più o meno ampia di fornitori di servizi turistici ritenuti indispensabili per lo svolgimento della propria attività caratteristica (es. imprese di trasporto, imprese di ristorazione, etc.).

La posizione dell'impresa sui mercati di approvvigionamento è fortemente condizionata dalla criticità delle risorse ricorrenti ad essa necessarie (criticità ambientale, strategica e qualitativa del prodotto d'acquisto) e dalla capacità di attuare, nel concreto, atti di acquisto in sintonia con le proprie esigenze. Ciò presuppone una effettiva "*capacità di approvvigionamento*". Quest'ultima si fonda sulla capacità di interagire con i fornitori, di garantire l'affidabilità delle forniture, di monitorare le conoscenze tecniche nel tempo, di mantenere i rapporti nel tempo, sulla presenza di un adeguato apparato organizzato.

In questo ambito, un aspetto critico riguarda l'articolazione dei rapporti tra l'impresa acquirente ed i fornitori d'interesse. Sotto questo profilo si è anche parlato di «*approvvigionamento condiviso*» per evidenziare la tendenza ad uno «*spostamento dal "triangolo competitivo" (clienti, concorrenti, impresa) al "rettangolo cooperativo" (cliente, concorrenti, impresa, fornitori)*» (Kraljic, 1984).

Tali rapporti sono determinati sia da *fattori esogeni*, che definiscono la forza di mercato dei fornitori, sia dai *caratteri specifici dell'impresa* che definiscono la sua forza in termini di potere di approvvigionamento. I *fattori esogeni* possono ricondursi al carattere più o meno complesso del mercato di approvvigionamento, esprimibile in termini di eccedenza/carenza di offerta, grado di concentrazione, intensità di rinnovo di materiali e componenti, esistenza o meno di barriere all'entrata, localizzazione, entità dei costi transazionali. Fra i *caratteri specifici dell'impresa* si possono annoverare le politiche adottate (es. rapporti di collaborazione con i fornitori, estendibili anche sul piano finanziario e della progettazione produttiva, sviluppo di fonti alternative, processi di integrazione, anche parziale, etc.), l'entità e la composizione qualitativa della quota d'acquisto e la dimensione aziendale.

Innanzitutto è opportuno distinguere tra la qualità della relazione con il fornitore ed il contributo del fornitore per il raggiungimento di un prodotto turistico innovativo. Se il rapporto tra l'impresa ed i fornitori di servizi turistici è di matrice cooperativa, è indispensabile instaurare rapporti di medio-lungo termine con attori ritenuti parte integrante del proprio ambiente di riferimento con cui condividere una cultura d'impresa specifica, ispirata all'apertura verso l'ambiente esterno, che sostiene e garantisce l'innovazione e la durevolezza nei rapporti impresa/fornitore (Paniccchia, 1995). Tale rapporto si tradurrà necessariamente nella condivisione di obiettivi, nella partecipazione comune alla progettazione di nuovi prodotti/servizi turistici, nella condivisione e sostegno di investimenti ad elevato grado di specificità.

Per questo, risulta necessario creare, all'interno delle imprese, nuove *figure organizzative* a sostegno della gestione del sistema di relazioni instaurate con i fornitori di servizi turistici che, attraverso il ricorso alle tecnologie *ICT*, garantiscano lo scambio in tempo reale di dati ed informazioni (*e-procurement*) e cogliere rapidamente le principali attese degli stessi fornitori.

Le relazioni con i turisti

Il turista è il destinatario dell'offerta turistica. Il turista è solitamente considerato come parte di un target da aggredire con tecniche, anche di natura psicologica, e strumenti di marketing adeguati, al fine di condizionare le proprie decisioni di acquisto.

La necessità di soddisfare le esigenze del turista sempre più evoluto si traduce nella sensibilità del management di saper ascoltare le numerose richieste, tra loro anche molto diverse, che provengono dall'ambiente. Lo stesso modello di ambiente di riferimento proposto serve a sottolineare la significatività assunta dagli attori esterni con cui interagisce l'impresa, e la

conseguente importanza strategica che viene attribuita all'attivazione di relazioni di natura biunivoca, durature ed affidabili.

Come accade negli altri settori produttivi, il turista non è sempre coinvolto nella progettazione e definizione del prodotto da acquistare; bensì sembrerebbe essere parte passiva di un meccanismo di scambio controllato da un comportamento opportunistico delle imprese tour operator e delle agenzie di viaggio che studierebbero il proprio comportamento di acquisto per realizzare un prodotto innovativo. Affrontare le sfide competitive promuovendo l'innovazione vuol dire saper cogliere con tempestività e tempismo i cambiamenti e le esigenze che il mercato esprime e proporre nuove idee (Paniccia, 2002). In questo senso, il turista/cliente non è più un soggetto irrazionale bensì attento e competente nelle proprie decisioni di acquisto.

Si potrebbe anzitutto sostenere che i comportamenti organizzativi dipendano, in larga misura, dalle caratteristiche della propria clientela, la quale contribuisce alla definizione delle regole all'interno delle quali si svolgono l'attività produttiva e commerciale.

Si abbandona così la visione centrata sull'impresa, particolarmente adatta per il modello "fordista", nel quale vengono offerti beni standardizzati in mercati in cui il consumatore possiede una debole capacità di dettare autonomamente le proprie aspettative e i propri bisogni; una situazione cioè di sostanziale predominio dell'impresa nelle relazioni con il mercato, il quale si limita a svolgere una funzione di assorbimento pressoché passivo dell'offerta, e in cui i meccanismi di raccolta informativa che guidano la progettazione e la realizzazione dei prodotti hanno carattere limitato ed episodico.

Per le imprese turistiche si conferma quindi un cambiamento in atto tanto nei meccanismi di *produzione del valore* per il consumatore finale, dovuti anche alla più recente evoluzione del suo comportamento, quanto nella tipologia di rapporto che si viene a creare con il mercato a cui i prodotti sono destinati. Si tratta cioè di assegnare una maggiore rilevanza alla gestione dell'informazione proveniente dai consumatori in modo da orientare la progettazione e realizzazione dei prodotti turistici coerenti rispetto alle attese dal segmento di mercato prescelto.

7. Conclusioni e limiti

Nello scenario turistico nazionale esistono modelli di ospitalità turistica concepiti come esempi di co-evoluzione tra la destinazione turistica ed il territorio?

Le riflessioni sin qui condotte consentono di collocare il tema della co-evoluzione tra la destinazione turistica e l'impresa turistica all'interno di una

prospettiva più ampia, a partire dalla tipologia di turista con cui si entra in rapporto di scambio.

Laddove i segmenti di mercato a cui l'impresa si rivolge sono caratterizzati da una sostanziale semplicità, l'intensità della co-evoluzione tra la destinazione turistica e l'impresa turistica si misura sulla base della soddisfazione delle attese del turista. Diversamente, nel momento in cui il segmento di mercato si fa più complesso, l'intensità della co-evoluzione tra la destinazione turistica e l'impresa turistica si misura attraverso un processo dialettico e continuo di sperimentazione e di apprendimento tra la destinazione turistica e l'impresa turistica, frutto della valutazione delle esigenze espresse dal consumatore.

Pertanto per definire le proprie strategie, l'impresa turistica dovrà predisporre una serie di meccanismi manageriali attraverso i quali valutare le esigenze del mercato e successivamente formalizzarli in prodotti/servizi coerenti con le attese del mercato.

Nello scenario turistico nazionale, l'albergo diffuso può essere definito come la risposta Made in Italy del processo co-evolutivo innescato tra la destinazione turistica e il territorio identificando un nuovo ruolo dell'impresa ricettiva di piccole dimensioni nel sistema sociale ed economico locale. Si tratta di piccole imprese turistiche che hanno saputo integrarsi con il territorio, combinando in modo lungimirante elementi tradizionali dell'offerta alberghiera con fattori di valenza sociale ed economica, quali l'autenticità dei territori e degli edifici, l'enogastronomia, il folklore e l'artigianato.

Il paper costituisce un tentativo di sistematizzare la ricerca in ambito turistico su aspetti ancora poco definiti. Nonostante l'assenza di case studies a supporto del quadro teorico affrontato, in una prospettiva di ricerca futura si intenderà proseguire l'analisi proposta arricchendola di evidenze empiriche, ritenute utili per fornire un contributo al dibattito sulla tematica affrontata e per le conseguenti implicazioni imprenditoriali e manageriali.

Riferimenti bibliografici

- Baggio, R. e Cooper, C., *Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure*, in «The Service Industries Journal», 30, 2010, n. 10.
- Baggio, R., Scott, N. e Cooper, C., *Improving tourism destination governance: a complexity science approach*, in «Tourism Review», 65, 2010, n. 4, pp. 51-60.
- Beritelli, P. e Bieger, T., *From destination governance to destination leadership – defining and exploring the significance with the help of a systemic perspective*, in «Tourism Review», 69, 2014, n. 1.

- Bieger, T., *Reengineering destination marketing organizations – the case of Switzerland*, in «Revue de Tourisme», 53, 1998.
- Borzyszkowski, J., *Destination management organizations (DMOs) and crisis management*, in «Journal of Tourism & Services», 4, 2013, n. 7.
- Breukel, A. e Go, F.M., *Knowledge-based network participation in destination and event marketing: A hospitality scenario analysis perspective*, in «Tourism Management», 30, 2009, 2.
- Brunetti, F., *Il turismo sulla via della qualità*, Cedam, Padova, 1999.
- Buhalis, D., *Marketing the competitive destination of the future*, in «Tourism Management», 2000, n. 21.
- Cafferata, R., *Management in adattamento. Tra Razionalità economica, evoluzione e imperfezione dei sistemi*, Bologna, il Mulino, 2014.
- Casarin, F., *Il marketing dei prodotti turistici. Volume primo*, Torino, Giappichelli, 2007.
- Das, T.K. e Teng, B.S., *The dynamics of alliance conditions in the alliance development process*, in «Journal of Management Studies», 39, , 2002, n. 5pp. 725-756.
- Della Corte, V., *Imprese e sistemi turistici*, Milano, Egea, 2009.
- Epstein, M. J., Buhovac, A. R. e Yuthas, K., *Implementing sustainability: the role of leadership and organizational culture*, in «Strategic Finance», 91, 2010, 1, pp. 41-47.
- Flagestad, A. e Hope, C.A., *Strategic Success in Winter Sport destination: A Sustainable Value Creation Perspective*, in «Tourism Management», 22, 2001.
- Ford, R., *Tourist Destination Governance: Practice, Theory, and Issues*, in «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 24, 2012, n. 5, pp. 810-812.
- Franch, M. (a cura di), *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Torino, Giappichelli, 2002.
- Golinelli, C.M., *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Torino, Giappichelli, 2002.
- Golinelli, C.M. e Simoni M., *La relazione tra le scelte di consumo del turista e la creazione di valore per il territorio*, in «Sinergie», n. 66, 2005.
- Golinelli, G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Vol. I, Padova, Cedam, 2000.
- Golinelli, G.M., *Viable systems approach (USA). Governing business dynamics*, Padova, Cedam, 2010, p. 168 e ss.
- Gulati, R e Gargiulo, M., *Where do inter-organizational networks come from?*, in «American Journal of Sociology», 104, 1999, n. 5, pp. 1439-1493.
- Henderson, B.D., *The Origin of Strategy*, in «Harvard Business Review», 1989, n. 6, pp. 139-143.
- Hrebiniak L.G. e Joice W.F., *Organizational adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism*, in «Administrative Science Quarterly», September, 1985.
- Kraljic, P., *From purchasing to supply management*, in «The McKinsey Quarterly», 1984, pp. 2-17.
- Landorf, C., *Managing for sustainable tourism: a review of six cultural World Heritage Sites*, in «Journal of Sustainable Tourism», 17, 2009, n. 1.

- Leiper, N., *The framework of tourism*, in «Annals of Tourism Review», 1979, n. 6, October-December.
- Lewin, A.Y., Long, C.P. e Carrol, T.N., *The Coevolution of New Organizational Forms*, in «Organization Science», 10, 1999, n. 5, September-October.
- Lewin, A.Y. e Volberda, H., *Prolegomena on Coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms*, in «Organization Science», 10, 1999, n. 5, September-October.
- Ma, M. e Hassink, R., *An evolutionary perspective on tourism area development*, in «Annals of Tourism Research», 41, 2013, pp. 89-109.
- Martini, U., *Da luoghi a destinazioni turistiche*, in Franch M. (a cura di) *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Torino, Giappichelli, 2002, p. 71.
- Martini, U., *Marketing strategico per il recupero della competitività delle destinazioni turistiche*, in Martini U. e J. Ejarque (a cura di), *Le nuove strategie di destination marketing*, Milano, FrancoAngeli, 2008.
- Migliaccio, M., Matarazzo, M. e Rossi, M., *Processi di cooperazione pubblico-privato e prodotti turistici evoluti. Un'opportunità per la valorizzazione delle risorse territoriali del Sannio*, in Bencardino, F. e Marotta, G. (a cura di), *Nuovi turismi e politiche di gestione della destinazione*, Milano, FrancoAngeli, 2004.
- Morrison, A., Lynch, P. e Johns, N., *International tourism networks*, in «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 16, 2004, n. 3, pp. 197-202.
- Paniccia, P., *Approvvigionamenti sistemici e performance operative: dal marketing d'acquisto al marketing d'approvvigionamento nell'impresa industriale*, Università degli Studi di Cassino, 1995.
- Paniccia, P., *Dinamiche temporali e cognitive nell'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Padova, Cedam, 2002.
- Paniccia, P. (a cura di), *Creazione e valorizzazione della conoscenza in impresa*, Roma, Aracne, 2006.
- Paniccia, P., Silvestrelli, P., Montella, M., Rozera, C. e Valeri, M., *Innovare nell'ottica della sostenibilità. L'esempio dell'"albergo diffuso": un progetto di valorizzazione per il territorio*, in Franch, M., Martini, M. (a cura di), *Management per la sostenibilità dello sviluppo turistico e la competitività delle destinazioni*, Bologna, il Mulino, 2014.
- Paniccia, P. e Leoni, L., *Co-evolution in tourism: the case of Albergo Diffuso*, in «Current Issue in Tourism», 20, 2017, n. 17, pp. 1-28.
- Parkhe, A., Wasserman S. e Ralston, D.A., *New frontiers in network theory development*, in «Academy of Management Review», 31, 2006, n. 3, pp. 560-568.
- Pechlaner, H., Volgger, M. e Hermtrei, M., *Destination management organizations as interface between destination governance and corporate governance*, in «Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research», 23, 2012, n. 2.
- Pechlaner, H., Kozak, M. e Volgger, M., *Destination leadership: a new paradigm for tourist destinations?*, in «Tourism Review», 69, 2014, n. 1, pp. 1-9.
- Pechlaner, H., Paniccia, P., Valeri, M. e Raich, F., (a cura di), *Destination governance*, Torino, Giappichelli, 2011.
- Pechlaner, H., Abfalter, D. e Lange, S. (Eds.), *Culture and creativity as location factors – looking beyond metropolitan areas*, Innsbruck Univ. Press, 2009.

- Pechlaner, H. e Weiermair, K. (a cura di), *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Milano, Touring Editore, 2000.
- Pencarelli, T., *Marketing e performance nell'industria turistica*, Urbino, Quattro Venti editore, 2001.
- Pencarelli, T., Splendiani, S., *Il governo delle destinazioni turistiche in una prospettiva di sostenibilità. Profili concettuali ed evidenze empiriche*. International Marketing Trends Conference, Paris, 21th-23th January, 2010.
- Ruhanen L., Scott N., Ritchie B. e Tkaczynski A., *Governance: a review and synthesis of the literature*, in «Tourism Review», 65, 2010, n. 4, pp. 4-16.
- Sainaghi, R., *From Contents to Processes: Versus a Dynamic Destination Management Model (DDMM)*, in «Tourism Management», 27, 2006, n. 5, pp. 1053-1063.
- Saxena, G., *Relationships, networks and the learning regions*, in «Tourism Management», 26, 2005, n. 2, pp. 277-289.
- Sciarelli, S., *Il management dei sistemi turistici locali. Strategie e strumenti per la governance*, Torino, Giappichelli, 2007.
- Schianetz, K., Kavanagh, L. e Lockington, D., *The Learning Tourism Destination: The potential of a learning organization approach for improving the sustainability of tourism destinations*, in «Tourism Management», 28, 2007, n. 6, pp. 1485-1496.
- Selznick, P., *La leadership nelle organizzazioni*, Milano, FrancoAngeli, 1976.
- Soda, G., Usai, A. e Zaheer, A., *Network memory: The influence of past and current networks on performance*, in «Academy of Management Journal», 2004, n. 47, pp. 893-906.
- Tamma, M., *Aspetti strategici del destination management*, in Pechlaner, H. e Weiermair, K. (a cura di), *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Milano, Touring University Press, 2000.
- Tamma, M., *Destination Management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta*, in Franch, M. (a cura di), *Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale*, Torino, Giappichelli, 2002.
- Trunfio, M., *Governance Turistica e Sistemi Turistici Locali. Modelli teorici ed evidenze empiriche in Italia*, Torino, Giappichelli, 2008.
- Valeri, M., *Evoluzioni dell'impresa turistica. Agriturismi e alberghi diffusi*, Roma, Aracne, 2013.
- Valeri, M., *Sustainability development and competitiveness of Rome as a tourist destination*, in «Tourism and Hospitality Management», 21, 2015, n. 2, pp. 203-218.
- Valeri, M. e Baiocco, S., *The integration of a Swedish minority in the hotel business culture: the case study Riva del Sole*, in «Tourism Review», 67, 2012, n. 1.
- Valeri, M. e Paoloni, P., *Capitale relazionale e sviluppo sostenibile nelle micro e piccole imprese di servizi*, in Paoloni, P. (a cura di), *Studi di genere: il mondo femminile in un percorso interdisciplinare*, Roma, Edicusano editore, 2016.
- Valeri, M., Pechlaner, H. e Gon, M. (a cura di), *Innovazione, sostenibilità e competitività. Teoria ed evidenze empiriche*, Torino, Giappichelli, 2016.

- Volberda, H.W. e Lewin, A.Y., *Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firms: From Evolution to Co-evolution*, in «Journal of Management Studies», 40, 2003, n. 8, pp. 2111-2136.
- Volgger, M. e Pechlaner, H., *Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success*, in «Tourism Management», 41, 2014, n. 2, pp. 64-75.
- Weick, K.E., *The social psychology of organizing*, New York, Random House, 1969; trad. it. *Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi*, Milano, Isedi, 1993.
- Yin, X., Wu, J. e Tsai, W., *When Unconnected Others Connect: Does Degree of Brokerage Persist After the Formation of a Multipartner Alliance*, in «Organization Science», 23, 2012, n. 6, pp. 1682-1699.